

Кравченко М. О.

кандидат економічних наук, доцент

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського», м. Київ

Слинько В. С.

студент,

студент факультету менеджменту та маркетингу

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського», м. Київ

ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ БЕНЧМАРКІНГУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. *Стаття присвячена аналізу перспектив та перешкод використання бенчмаркінгу для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасних умовах глобалізованого економічного середовища. Визначено, що сучасні умови диктують необхідність переорієнтації традиційного розуміння чинників ринкового успіху підприємств. Виявлено вплив бенчмаркінгу на конкурентні позиції підприємства. Проаналізовано перешкоди, що знижують ефективність реалізації бенчмаркінгу на підприємствах та в організаціях. Визначено перспективи активізації впровадження даного підходу для вітчизняних підприємств. Розроблено узагальнюючу концепцію впровадження бенчмаркінгу, що має практично-орієнтований характер. Визначено основні принципи, дотримання яких сприятиме подоланню виявлених перешкод.*

Ключові слова: *конкурентоспроможність підприємства, бенчмаркінг, концепція, принципи бенчмаркінгу.*

Кравченко М. О.

Слинько В. С.

ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ БЕНЧМАРКИНГА ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. *Статья посвящена анализу перспектив и препятствий использования бенчмаркинга для обеспечения конкурентоспособности отечественных предприятий в современных условиях глобальной экономической среды. Определено, что современные условия диктуют необходимость переориентации традиционного понимания факторов рыночного успеха предприятий. Выявлено влияние бенчмаркинга на конкурентные позиции*

предприятия. Проанализированы препятствия, снижающие эффективность реализации бенчмаркинга на предприятиях и в организациях. Определены перспективы активизации внедрения данного подхода для отечественных предприятий. Разработана обобщающая концепция внедрения бенчмаркинга, которая имеет ориентированный на практическое использование характер. Определены основные принципы, соблюдение которых должно способствовать преодолению выявленных препятствий.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, бенчмаркинг, концепция, принципы бенчмаркинга.

Kravchenko M. O.

Slyn'ko V. S.

APPLYING THE CONCEPT OF BENCHMARKING TO ENSURE THE COMPETITIVENESS OF DOMESTIC ENTERPRISES

The article is devoted to the analysis the perspectives and obstacles of benchmarking using to ensure the competitiveness of domestic enterprises in the current conditions of global economic environment. It is determined that modern conditions dictate the need to reorient traditional understanding of market success factors of the enterprises. The influence of benchmarking on the competitive position of the enterprise is revealed. The obstacles that reduce the effectiveness of benchmarking at enterprises and organizations are analysed. Prospects of activation of the introduction of this approach for domestic enterprises are determined. A generalized concept of introducing benchmarking, which has a practice orientation, is formed. The main principles, observance of which should contribute to overcoming the identified obstacles, are determined

Keywords: *enterprise competitiveness, benchmarking, concept, principles of benchmarking.*

Постановка проблеми та актуальність дослідження. Практика свідчить, що класичне визначення маркетингу у вигляді концепції «4P» (від англ. *product, price, place, promotion* – продукт, ціна, місце, просування – поняття, що визнавались основними координатами маркетингового планування), стає недостатнім, оскільки не воно охоплює всіх суб'єктів сучасної ринкової системи та напрями їх взаємодії. Дійсно, наразі практично неможливо знайти визначень понять маркетингу або маркетингової стратегії, в яких би в тій чи іншій формі не підкреслювалась важливість орієнтації на задоволення клієнта як однієї із основних складових

ринкового успіху. У зв'язку з цим виникає необхідність переорієнтації традиційних маркетингових підходів, застосовуваних на більшості вітчизняних підприємств, впровадження в практику нових, зорієнтованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Більшість маркетологів погоджуються з тим, що саме в напрямку оптимізації відносин із споживачами в сучасних умовах економічної глобалізації підприємствам доцільно вести пошук нових конкурентних переваг.

У цьому контексті слід зазначити, що одним з найпростіших та найефективніших маркетингових підходів, що дозволяє це зробити, є використання адаптованого до вітчизняних умов досвіду зарубіжних підприємств. До таких підходів відноситься і бенчмаркінг. У вітчизняній економічній практиці впровадження бенчмаркінгу обмежене недостатнім розвитком неформальних ділових стосунків між суб'єктами господарювання, низьким рівнем інформаційного обміну між ними, недостатнім рівнем поінформованості про метод.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед зарубіжних вчених, які займалися дослідженням бенчмаркінгу доцільно виділити К. Андерсона, І. Арєнкова, Г. Багієва, А. Казанцева, Б. Карлофа, М. Келлі, Р. Рейдера, Д. Харрінгтона. Серед вітчизняних науковців даною проблематикою займалися Б. Андрушків, С. Бресин, О. Виноградов, А. Гончарук, М. Данилюк, Ю. Двірко, О. Дубовик, Н. Карпенко, Н. Козак, М. Тепла та інші. Але зазначені вище проблеми, що стримують практичне розповсюдження методу, потребують подальшого вивчення бенчмаркінгу як інструменту, що стимулює гармонійний розвиток і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Метою даної статті є узагальнення концепції бенчмаркінгу, її обґрунтування та методичне опрацювання в якості інструменту забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність підприємства відображає рівень компетенції підприємства відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів,

менеджменту, навичок і знань персоналу тощо [1]. В умовах глобалізації ринкових відносин вітчизняним компаніям необхідно шукати нові шляхи для пошуку конкурентних переваг. Стратегія бенчмаркінгу може сприяти досягненню подібних цілей.

Бенчмаркінг являє собою метод формування такої компетенції, базований на порівняльному аналізі роботи підприємства з іншими, лідируючими, представниками галузі або ринку і впровадженні їх найкращих досягнень у свою діяльність [2]. Він є відносно простим, доступним до застосування, проте, тим не менш, ефективність його застосування часто знижується через наявність суб'єктивних причин, більшість яких є викликані управлінською некомпетентністю.

За даними Американського центру продуктивності та якості (англ. *American Productivity and Quality Center – APQC*), найбільшими перешкодами в напрямку практичного застосування бенчмаркінгу в 2016 році для підприємств та організацій, за їх власним визначенням, стали складність знаходження партнера та отримання достовірних даних для проведення порівняльного аналізу [4]. Більш докладно увесь спектр виявлених перешкод відображено на рис. 1.



Рис. 1. Найбільші перешкоди, з якими стикнулися підприємства та організації при реалізації бенчмаркінгу в 2016 році

Джерело: [4]

Наслідком такої тенденції є те, що значна частина підприємств та організацій (73,0%) витрачає на бенчмаркінгову діяльність від 0,0 до 20,0% свого часу робочого часу (рис. 2).

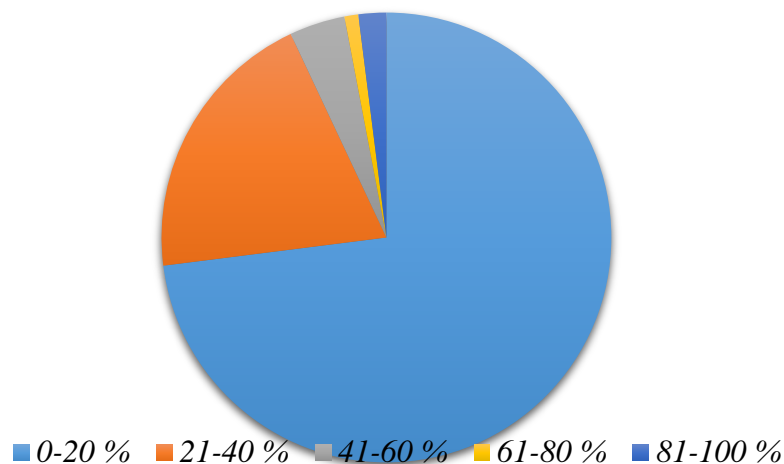


Рис. 2. Відсоток часу, витраченого підприємствами та організаціями на проведення бенчмаркінг у 2016 році

Джерело: [4]

Як зазначалось вище, в Україні за сучасних умов глобалізованого економічного середовища, набувають особливої актуальності процеси управління конкурентоспроможністю підприємств. З огляду на відносно низький рівень зрілості ринкових відносин, вони обов'язково повинні здійснюватися на основі вивчення, аналізу та використання досвіду лідерів і впровадження найкращих практик в свою діяльність. На підставі аналізу вітчизняних умов господарювання, можна стверджувати, що для вітчизняних підприємств та організацій перелік виявлених перешкод має аналогічну структуру. На заваді ефективності постають такі фактори як відсутність універсальної моделі впровадження бенчмаркінгу, через що керівники не розуміють як правильно організувати даний процес; ігнорування процедур планування та контролю при його застосування, нерозвиненість співпраці між підприємствами щодо обміну даними тощо. Також можна зробити висновок, що більшість з них керівників підприємств загалом мають дуже нечітке фрагментарне уявлення про процедури, що супроводжують проведення бенчмаркінгу.

Отже, виникає необхідність узагальнити процедур проведення бенчмаркінгу як інструменту, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств, у схематичному вигляді, який буде відносно доступний та зрозумілий для сприйняття. На рис. 3 нами була схематично узагальнена концепція та процедури бенчмаркінгу, адаптована для цілей реалізації останнього на вітчизняних підприємствах.

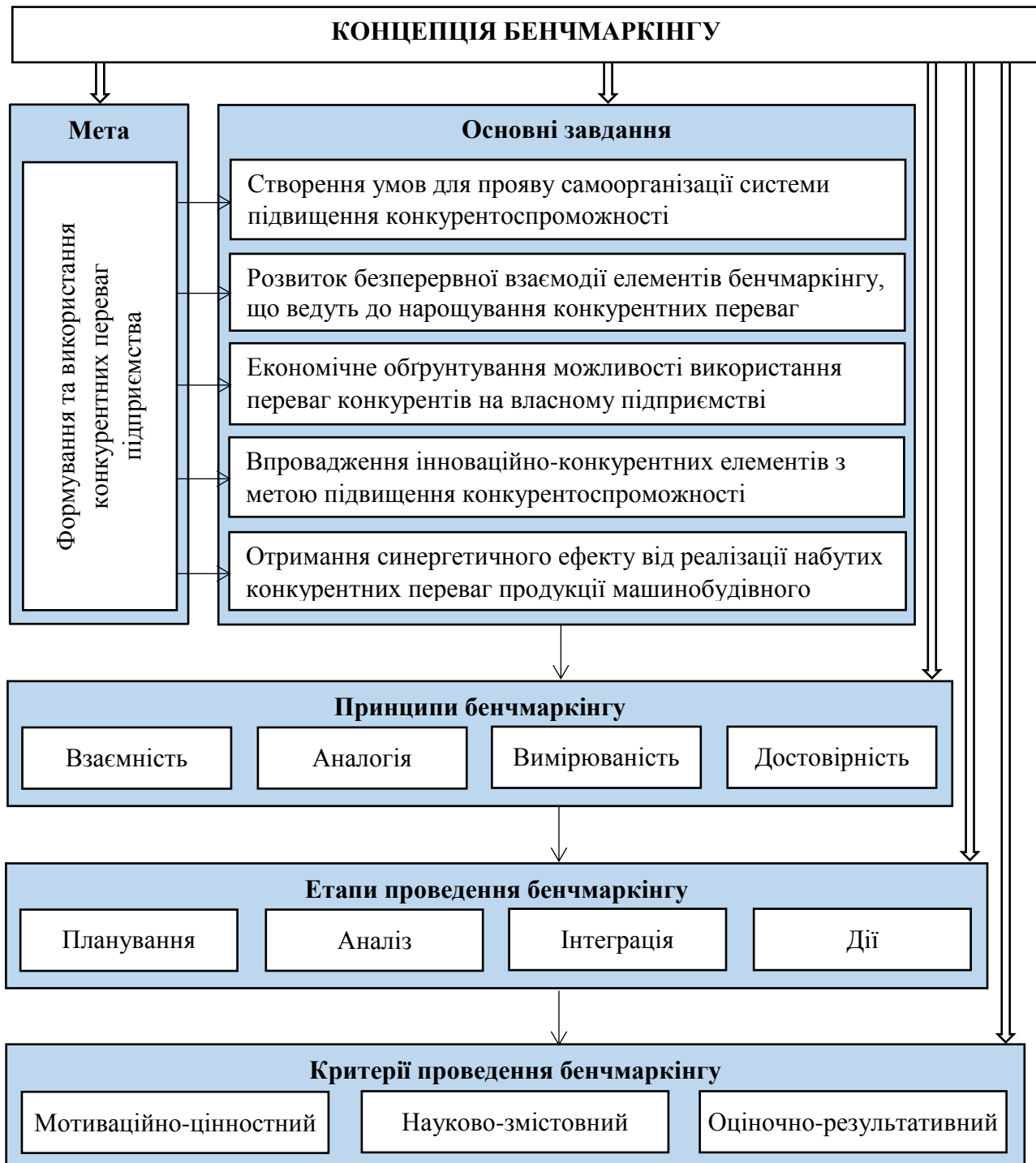


Рис. 3. Узагальнена схема реалізації концепції бенчмаркінгу на підприємстві
 Джерело: розроблено автором на основі [3, 5]

В якості основи для формування даної концепції було використано модель Р. Кемпа здійснення бенчмаркінгу на підприємстві, яка здається найбільш повною та містить, крім основних, також підготовчі етапи, а її елементи, на наш погляд, є зрозумілими та взаємоузгодженими. Розглянемо їх детальніше [3]:

1. Планування:

- 1.1. Визначення предмета дослідження (з'ясування того, в якому напрямку проводити дослідження).
- 1.2. Визначення партнерів з бенчмаркінгу (визначення підприємства, яке доцільно прийняти за об'єкт спостереження).
- 1.3. Визначення методів збору інформації.
- 1.4. Збір інформації.

2. Аналіз:

- 2.1. Проведення оцінювання за обраним напрямком.
- 2.2. Визначення розриву з партнером (вирахування різниці між поточними та плановими показниками).

3. Представлення проекту (планування майбутнього рівня ефективності за обраним напрямком).

4. Інтеграція:

- 4.1. Встановлення мережі комунікацій (надання результатів проаналізованих даних відповідним спеціалістам).
- 4.2. Встановлення функціональних цілей.

5. Дії:

- 5.1. Розроблення поточного плану дій.
- 5.2. Реалізація плану і моніторинг процесу.
- 5.3. Встановлення результатів бенчмаркінгу.

Важливе значення задля забезпечення ефективності отриманих результатів бенчмаркінгу має дотримання певних принципів при реалізації окреслених вище процедур. Г. Ватсон виділяє такі основні принципи бенчмаркінгу [5]:

1. *Взаємність*. Перш ніж розпочати процес бенчмаркінгу, потрібно впевнитись, що жодна сторона немає заперечень та згодна на обмін даними. Потрібно

також визначити розмір інформації, ретельно опрацювати порядок обміну даними, спосіб проведення дослідження. Кожен із учасників має дотримуватися встановлених правил, тоді можна гарантувати хороший результат.

2. *Аналогія.* Найважливішим аспектом проведення процесу бенчмаркінгу є можливість перенесення досліджуваних технологій на власне підприємство, для цього операційні процеси партнерів мають бути схожими.
3. *Вимірювання.* Після проведення порівняння досліджуваних показників, та визначення відмінностей між ними, найсуттєвішим вважається визначення основних характеристик процесу, що дозволяє покращити характеристики на основі вивчення процесу.
4. *Достовірність.* Бенчмаркінг має відбуватися на основі фактичних даних та точного аналізу, інтуїтивне оцінювання в даному випадку є недоцільним.

Важливими чинниками успішного проведення бенчмаркінгу, на наш погляд, є також правильно підібрана команда спеціалістів, глибока деталізація процедур, зацікавленість керівництва в результатах, інтеграція результатів бенчмаркінгу зі стратегічними планами розвитку.

Висновки. З метою активізації використання бенчмаркінгу українськими підприємствами задля забезпечення їх конкурентоспроможності нами було запропоновано та схематично узагальнено концепцію бенчмаркінгу. Наукова новизна представленої концепції полягає в її узагальнюючому всеохоплюючому характері – на відміну від існуючих, вона охоплює мету, завдання, принципи, процедури, етапи його безпосереднього застосування на підприємстві. Схематичне представлення концепції спрощує її трактування, робить концепцію зрозумілою та зручною для практичного застосування. Подальші наші зусилля будуть зорієнтовані на розроблення відповідного концепції розгорнутого алгоритму застосування бенчмаркінгу, максимально адаптованого до вітчизняних умов та практики господарювання, а також його апробації на промисловому підприємстві.

Література

1. Визначення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://library.if.ua/book/101/6908.html>.
2. Гончарук А. Г. Бенмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. — 2007. — №1(27). — С. 253-257.
3. Кемп Р. С. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процесов: технологи поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов. Пер. с англ. / Р. С. Кемп; под ред. О.Б. Максимовой. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. — 416 с.
4. American Productivity and Quality Center: Official site [Electronic resource]. — Mode of access: <https://www.apqc.org>.
5. Watson G. H. Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best / G. H. Watson. — New York : John Wiley, 1993. — 179 p.

References

1. Vyznachennia konkurentospromozhnosti pidprijemstva (2004). <http://library.if.ua/book/101/6908.html>.
2. Honcharuk A. (2007). Benmarkinh yak metod upravlinnia efektyvnistiu pidprijemstva. Trudy Odesskoho polytekhnycheskoho unyversyteta, №1(27), 253-257.
3. Kemp R. (2004) Lehalnyi promyshlennyi shpyonazh: Benchmarkynh byznes-protsesov: tekhnolohy poyska y vnedreniya luchnykh metodov raboty vashykh konkurentov. Dnepropetrovsk: Balans-Klub.
4. Official site of American Productivity and Quality Center (2016). <https://www.apqc.org>.
5. Watson G. (1993). Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best. New York : John Wiley.